



e-ISSN: 2316-932X

DOI: 10.5585/podium.v2i1.34

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: João Manuel Casquinha Malaia dos Santos

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO MARKETING DE EMBOSCADA EM PROCESSOS DE PATROCÍNIO NO BRASIL: UM ESTUDO MULTICASO

STRATEGIES AGAINST AMBUSH MARKETING IN SPONSORSHIPS IN BRAZIL: A MULTICASE STUDY

ESTRATEGIAS CONTRA EL MARKETING DE EMBOSCADA EN LOS PATROCINIOS EN BRASIL: UN ESTUDIO MULTICASO

Nicolas Caballero Lois

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Coordenador do Curso de Publicidade e Propaganda e da Pós-Graduação em Marketing Esportivo do Centro Universitário IESB - Brasília

E-mail: nicolas@iesb.br (Brasil)

Olga Regina Cardoso

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: olga@deps.ufsc.br (Brasil)

Carlos Eduardo Freitas da Cunha

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

E-mail: cecunha@brturbo.com.br (Brasil)



ESTRATÉGIAS DE COMBATE AO MARKETING DE EMBOSCADA EM PROCESSOS DE PATROCÍNIO NO BRASIL: UM ESTUDO MULTICASO

RESUMO

O *marketing* de emboscada constitui-se, cada vez mais, em umas das principais ameaças ao sucesso de um processo de patrocínio esportivo. Desta forma, torna-se imprescindível que tanto entidades esportivas, quanto empresas investidoras, desenvolvam ações eficientes para inibir esta prática oportunista, alcançando resultados significativos para as partes envolvidas no processo (patrocinador e patrocinado). O presente trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de combate ao *ambush marketing* em processos de patrocínio esportivo no Brasil. Para isto, tomou-se, como objeto de estudo, os principais patrocínios esportivos existentes no país quando levado em conta verba investida, duração do investimento e resultados obtidos por ambas as partes (entidades esportivas e empresas investidoras). A partir dos dados levantados, pode-se observar uma preocupação das partes envolvidas em um processo de patrocínio esportivo no que diz respeito ao *marketing* de emboscada. De igual forma, pode-se verificar que um monitoramento no evento e ação da concorrência, ocupação nos meios de comunicação e dos espaços *in loco*, cobrança e retirada das marcas concorrentes, bem como monitoramento dos protagonistas da ação esportiva, foram estratégias desenvolvidas tanto por parte das entidades esportivas, quanto empresas investidoras, para coibir esta prática.

Palavras-chave: Patrocínio; Esporte; Emboscada; Combate.

STRATEGIES AGAINST AMBUSH MARKETING IN SPONSORSHIPS IN BRAZIL: A MULTICASE STUDY

ABSTRACT

The ambush marketing constitutes, even more, one of the main threats to the sport sponsorship process. Thus, it becomes indispensable that both sports company and investing business develop effective actions to inhibit this opportunity practice, reaching significant results for those involved in the process (sponsor and sponsored). The present paper has as its objective to analyze combat strategies against the ambush marketing in sports sponsorship processes in Brazil. For that, the main sports sponsorships in the country as to the amount invested, investment duration and obtained results for both parts (sports company and investing business) were taken as study objects. From the collected data, it was possible to observe a concern from those involved in a sponsorship process concerning ambush marketing. In the same way, it was possible to verify that a monitoring in the event and action of the competition, communication means occupation and the *in loco* spaces, levy and removal of the competing brands, as well as monitoring the protagonist of the sports action, were strategies developed by both sports companies and investing businesses to prevent such actions.

Keywords: Sponsorship; Sports; Ambush; Combat.



ESTRATEGIAS CONTRA EL MARKETING DE EMBOSCADA EN LOS PATROCINIOS EN BRASIL: UN ESTUDIO MULTICASO

RESUMEN

El ambush marketing es, cada vez más, una de las principales amenazas para el éxito de un proceso de patrocinio deportivo. Por lo tanto, es esencial que ambas entidades deportivas, ya que las empresas de inversión, desarrollar acciones eficaces para inhibir esta práctica oportunista, logrando resultados significativos para las partes involucradas en el proceso (patrocinador y patrocinado). Este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de lucha contra el ambush marketing en los procesos de patrocinio deportivo en Brasil. Para ello, se tomó como objeto de estudio, los principales patrocinios deportivos en el país en que tienen en cuenta los fondos invertidos, la duración de la inversión y los resultados obtenidos por ambas partes (entidades deportivas y sociedades de inversión). A partir de los datos recogidos, se observa una preocupación de las partes involucradas en un proceso de patrocinio deportivo en relación con el marketing de emboscada. Del mismo modo, se puede verificar que la supervisión del caso y la acción de la competencia, la ocupación en los medios y espacios en el lugar, la recogida y eliminación de marcas de la competencia, así como la vigilancia de los protagonistas de los deportes de acción, se han desarrollado estrategias para ambas partes de las entidades deportivas, ya que las empresas de inversión, para poner freno a esta práctica.

Palabras-clave: Patrocinio; Deporte; Emboscada; Combatir.



1 INTRODUÇÃO

O *marketing* de emboscada ou *ambush marketing* como é conhecido mundialmente é, sem dúvida, uma das principais ameaças ao sucesso de um processo de patrocínio esportivo. Isto deve-se ao fato de que, cada vez mais, empresas que não participam da operação financeira de eventos e/ou ações esportivas, procuram valer-se deste para obter ganhos de exposição de marca, retorno institucional e/ou mercadológico, entre outras vantagens. Isto pode comprometer, significativamente, o resultado e investimentos das partes oficialmente envolvidas no processo (patrocinador e patrocinado).

Assim, é imprescindível a tomada de ações prévias de combate quando do planejamento de um evento e/ou uma ação esportiva, identificando e restringindo possibilidades que possam vir a ser usufruídas de forma oportunista. De igual forma, uma fiscalização rígida e constante das ações de terceiros durante o evento, aliado a uma ação rápida e eficiente, poderá diminuir, ou praticamente eliminar, os riscos e efeitos deste tipo de ameaça.

Neste sentido, pode-se afirmar que esta responsabilidade recai em todas as partes envolvidas no processo, isto é, entidades esportivas (patrocinados), empresas investidoras (patrocinadores), bem como demais parceiros inseridos no processo, como fornecedores, apoiadores, meios de comunicação, órgãos governamentais, entre outros.

Com base no acima exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de combate ao *ambush marketing* em processos de patrocínio esportivo no Brasil. Para isto, tomou-se como objeto de estudo, os principais patrocínios esportivos existentes no país quando levado em conta verba investida, duração do investimento, bem como resultados obtidos por ambas as partes no processo.

O trabalho é dividido em três partes. Em um primeiro momento, são apresentadas as definições, tipos e possibilidades de anulação do *marketing* de emboscada, bem como a metodologia a ser desenvolvida no decorrer do estudo. A seguir, analisar-se-á as estratégias de combate a esta prática por parte das principais parcerias esportivas do país. As conclusões e referências completam o trabalho.

Por fim, com o país ingressando, na denominada por Gurgel (2010), década de ouro do esporte brasileiro, através da realização dos maiores eventos esportivos em nível mundial, o



interesse cada vez maior por parte das mais variadas organizações empresariais em investir no esporte tornar-se-á uma realidade. Saber inibir práticas oportunistas, torna-se fundamental para o sucesso do processo.

2 MARKETING DE EMBOSCADA: DEFINIÇÕES SOBRE O TEMA

Com a crescente utilização do *marketing* de emboscada nos mais variados eventos e/ou ações promocionais, esta estratégia tornou-se, cada vez mais, objeto de estudos e definições conceituais. De igual forma, é possível afirmar que muitos destes conceitos, variam de acordo com o desenvolvimento e aplicação de inovadoras técnicas oportunistas.

Segundo Stotlar (2005), *marketing* de emboscada é:

Uma estratégia promocional em que um não patrocinador quer capitalizar a partir da popularidade ou do prestígio da propriedade de outra empresa, dando a falsa impressão de que é um patrocinador (essa tática é frequentemente empregada pelos competidores do patrocinador oficial) (p. 48).

Já Sandler & Shani (1989) *apud* Ferrand, Camps & Torrigiani (2007), definiram o *marketing* de emboscada como uma campanha planejada por uma organização, com o objetivo de associar-se, de forma indireta, a um determinado evento, procurando, ao menos, conquistar algumas vantagens (reconhecimento, retornos promocionais, etc) sob a falsa percepção de ser um patrocinador oficial. Para Meenaghan (1994), esta ação visa intrrometer-se na consciência pública em torno de um evento, levando prejuízo ainda maior ao patrocinador (confusão na mente do consumidor).

De acordo com Cardia (2004), *marketing* de emboscada:

Pode ser bem-definido como aquela ação ou série de ações que dão uma aparência de associação legal e direta de uma marca ou organização com um determinado evento, de forma a usufruir de seu reconhecimento, prestígio e benefícios como se patrocinador fosse (p. 173).

O *marketing* de emboscada é muitas vezes conceituado como uma prática parasítica¹, cujo

¹ A terminologia *marketing* parasita, na verdade, advém do Comitê Olímpico Internacional (COI). De acordo com ex-diretor de marketing da instituição, Michael Payne, a decisão de mudar a terminologia de “*marketing* de emboscada”



objetivo é uma associação não autorizada de um terceiro com o evento, procurando, assim, vantagens sem pagar direitos ou licenças aplicáveis.

Para Mullin, Hardy & Sutton (2004):

Ele ocorre quando um anunciante capitaliza sobre a atenção dada a um evento utilizando táticas para implicar uma associação oficial com aquele evento esportivo. As táticas desleais enfraquecem a associação oficial do concorrente com o evento, adquirida através do dinheiro de patrocínio. Ele também envolve a usurpação por uma organização das marcas registradas, dos logos e da clientela ou da sua organização patrocinadora. Isso ocorre quando uma empresa não pagou para ser patrocinador oficial, mas confunde o público, levando-o a pensar que ela é patrocinadora, associando-se indiretamente ao evento. Uma grande quantidade desses incidentes ocorre nos Jogos Olímpicos devido à enorme presença de público e à atenção mundial de mídia que o evento atrai (p. 270).

De acordo com Ferrand et. al. (2007), o Comitê Olímpico Internacional inclui como *marketing* de emboscada: a utilização, por parte de uma empresa não parceira, de mecanismos que sugiram uma associação com os Jogos Olímpicos; a violação jurídica no que diz respeito à utilização, não autorizada, do nome, símbolos, mascotes, etc, do movimento olímpico internacional; e a interferência de forma intencional, ou até mesmo involuntária, por parte de uma empresa não parceira com relação às atividades de *marketing* legitimadas pelos sócios olímpicos.

Na indústria do esporte, dependendo do porte do evento, é restrito o número de empresas que conseguem conquistar o *status* de patrocinador oficial. De igual forma, existem aquelas, ainda, que acabam perdendo seu posto no processo. Isto pode-se dever, entre outras coisas, a fatores como: a) falta de recursos para a compra e/ou renovação de cotas de patrocínios; b) preferência, por parte da propriedade esportiva, em realizar parcerias junto a organizações em particular; c) existência de contratos de longos prazos (e com preferência de renovação) entre as propriedades esportivas e empresas investidoras; d) barreiras de entrada, por meio de *lobby* de parceiros, concorrentes, meios de comunicação, entre outros. Como consequência disso, muitas destas empresas acabam por recorrer às práticas oportunistas do *marketing* de emboscada.

Segundo Cardia (2004), o desenvolvimento desta estratégia pode dar-se em consequência de inúmeros fatores. São eles: quando um concorrente não conquista o posto de principal patrocinador e desenvolve ações para que a concorrência não se destaque sozinha; quando a cota de patrocinador

para “*marketing* parasita” foi fundamental para dar uma nova roupagem a esta prática. Segundo o executivo, não havia nada de *expert* em ser um parasita, isto é, um organismo que vive à custa de outro (PAYNE, 2006).



oficial encontra-se fora da realidade da empresa, no entanto, esta não aceita ficar de fora do evento; quando uma empresa que, em princípio, opta por não se associar a um evento, porém acaba se arrependendo quando já não existem mais cotas disponíveis; e quando a empresa percebe o *marketing* de emboscada como uma forma legítima de explorar um determinado evento esportivo.

Dependendo do ambiente, oportunidades e recursos disponíveis, é possível afirmar que empresas oportunistas podem optar por desenvolver uma ou mais ações de emboscada.

2.1 OS TIPOS DE MARKETING DE EMBOSCADA

É possível afirmar que existem inúmeros tipos de *marketing* de emboscada. Estes podem variar de acordo com o objetivo perseguido, características, ação desenvolvida, bem como verba investida. McKelvey (1994) *apud* Mullin et. al. (2004) aponta como o primeiro tipo de *marketing* de emboscada, a compra, por parte de empresas externas ao evento/ação, de espaços publicitários quando das transmissões nos meios de comunicação.

Freire & De Almeida (2006) reforçam a ideia:

Algumas técnicas de emboscadas indiretas muito comuns são as compras de tempo comercial antes e durante a transmissão do evento, ou seja, patrocinando as transmissões dos eventos em vez de patrocinar o evento, equipes ou atletas. Em suma, o *marketing* de emboscada não envolve falsificação ou uso ilegal de marcas registradas, *tradenames* ou símbolos - isso é pirataria, que também corrói o mercado de produtos licenciados (p. 275).

De acordo com Meenaghan (1994), uma vez que a transmissão esportiva tende a conquistar uma grande audiência, o patrocinador da transmissão garante o reconhecimento às custas do evento. No entender de Meenaghan, esta categoria está dividida em duas: a primeira, diz respeito aquela em que o patrocinador da transmissão pratica o *marketing* de emboscada. Esta ocorre quando o evento tem um patrocinador oficial concorrente, e a receita do patrocínio da transmissão não integra o *rol* de receitas do evento. Já a segunda, não pode ser caracterizada como emboscada, visto que parte da receita dos patrocinadores da transmissão é recebida pelos organizadores do evento para custeá-lo.

O segundo tipo de *marketing* de emboscada, segundo McKelvey (1994) *apud* Mullin et. al. (2004) ocorre quando as organizações não-patrocinadoras valem-se de peças promocionais (paineis, faixas, cartazes, etc) com mensagens de incentivo direcionadas aos atletas, expectadores, entre outros. É o que Meenaghan (1994) denomina de “publicidade de saudação”. Para autor, desenvolver



peças publicitárias saudando os atletas ou a própria competição não é algo fora da lei. Pode, inclusive, caracterizar-se como algo que desperta grande simpatia perante o público-alvo. No entanto, sob o ponto de vista mercadológico, este constitui-se em uma ação clara de emboscada, visto que vale-se da imagem do evento e de seus componentes (equipes, atletas, etc), para a promoção de uma empresa ou marca que não contribui, em nada, para a realização do mesmo.

A exposição de marcas e/ou produtos nos locais próximos ou no próprio evento, por parte das empresas oportunistas, constitui-se, de acordo com McKelvey (1994) *apud* Mullin et. al. (2004), no terceiro tipo do *marketing* parasita. Segundo Meenaghan (1994), isto é realizado com a compra de espaços publicitários (geralmente painéis) nos arredores do local da competição, causando impressão de que a empresa é patrocinadora do evento. De igual forma, esta estratégia também pode ser desenvolvida junto ao meio televisão, através da compra de espaços determinados na programação oficial, ou junto à transmissão do evento, com o propósito de causar confusão aos telespectadores.

De acordo com Freire & De Almeida (2006):

No caso do marketing de emboscada ou marketing de guerrilha, as companhias simplesmente desenvolvem uma campanha de publicidade criativa em torno do evento, nunca usando o logotipo, marca registrada ou o tradename, e capitalizam por associação com o evento sem pagar os custos do status de “patrocinador oficial”, ou seja, sem pagar os altos custos dos direitos. Quando utilizada com eficácia, não se consegue comprovar a ilegalidade de estratégia (p. 276).

O quarto tipo de *marketing* de emboscada, e um dos mais utilizados nos últimos anos, é o que diz respeito à negociação das empresas de emboscada diretamente com as equipes, atletas ou associações de jogadores por um valor infinitamente menor ao pago pelo patrocinador oficial. Neste caso, deve-se ressaltar que, em grande parte das vezes, estas equipes, atletas, etc, não levam em conta os contratos já firmados por seus empregadores (clubes, federações, etc), prejudicando, assim, o processo de patrocínio já negociado. Similar a este, é o denominado por Meenaghan (1994) como Patrocínio de Subcategorias do Evento. Apesar de não constituir-se como uma ação pura de *marketing* de emboscada, visto que foi legalizada através de um determinado pagamento, quando o objetivo é apresentar-se como um dos principais patrocinadores do processo, constitui-se, também, como uma ação de emboscada.



Além destes, McKelvey (1994) *apud* Mullin et. al. (2004) cita ainda, como *marketing* de emboscada, as “manobras” dos meios de comunicação que criam e oferecem, aos não-patrocinadores oficiais, um logo composto (logo do evento e da rede); a realização de promoções (sorteios, concursos, jogos, etc), por parte de empresas não-patrocinadoras, procurando capitalizar sobre a popularidade do evento, entre outros.

De acordo com Cardia (2004):

Normalmente, as ações de marketing de emboscada usam de meios que dissimulam suas condições de não-patrocinadores oficiais, visando a obter resultados como se fossem patrocinadores oficiais. São campanhas que, mesmo sem usar símbolos e marcas oficiais, vinculam de tal forma a imagem do anunciante ao evento que confundem o público, de modo a ser identificado como patrocinador oficial (p. 174).

Por outro lado, o *marketing* de emboscada pode, ainda, ser categorizado sob o ponto de vista legal. Stephen Townley, advogado especialista em assuntos esportivos, mencionado por Cardia (2004), explica que, do olhar jurídico, existem dois tipos de *marketing* de emboscada: 1. Atividades costumeiramente consideradas piratas, como a utilização de marcas e símbolos de propriedades esportivas como equipes, atletas, clubes e entidades: essas atividades são claras e facilmente identificadas como ilegais e, portanto, encontram meios fáceis de reparação legal; 2. Outras atividades mais sutis: para estas, do ponto de vista legal, a reparação é mais difícil, sendo possível não encontrar guarida.

Muitas empresas que desenvolvem estratégias de emboscada se defendem quando acusadas de oportunistas ou de tentarem levar vantagem sem estarem oficialmente associadas ao evento e/ou ação.

Sem sombra de dúvida, o *marketing* de emboscada pode promover significativamente uma determinada organização (com relação ao seu concorrente) a um custo extremamente baixo. No entanto, o desenvolvimento desta estratégia pode, também, apresentar grandes riscos para empresas oportunistas. Muitas vezes, devido às ações desenvolvidas sem um real impacto e eficiência, ocorre uma reação agressiva das propriedades esportivas e empresas investidoras responsáveis pelo evento e/ou ação, bem como o “repúdio”, por parte do público-alvo, a este tipo de ação.

Segundo Cardia (2004):



[...] os resultados das campanhas de marketing de emboscada (algumas delas tão caras quanto os investimentos realizados pelos patrocinadores oficiais) são os mais díspares possíveis e vão desde casos em que o patrocinador oficial foi praticamente sepultado pelo autor do marketing de emboscada, até casos em que esse último ficou malvisto por parte do público (p.174).

Assim, cada vez mais as empresas que empreendem ações de emboscada, as procuram fazer com o maior grau de profissionalismo possível, medindo, inclusive, *recall*, novas oportunidades de exposição, bem como a imagem posicionada na mente do consumidor. Isto demanda, além de um planejamento minucioso, também recursos consideráveis. De acordo com Cardia (2004), em muitos casos, chega-se ao absurdo de notar que as empresas que estão se dedicando à estratégia de *marketing* de emboscada estão trabalhando de forma mais competente suas ações do que os próprios patrocinadores oficiais do evento.

Por fim, até alguns anos atrás, este tipo de prática desenvolvia-se, quase que exclusivamente, em eventos de grande porte como Olimpíadas, Copa do Mundo, *National Basketball Association* (NBA), *National Football League* (NFL), *Super Bowl*, etc, visto suas grandes audiências e valor de suas cotas de patrocínio. Atualmente, no entanto, é cada vez mais comum também percebê-las em eventos de pequeno e médio porte, por meio de ações singelas e baratas, mas altamente prejudiciais às partes oficialmente envolvidas no processo. Estar preparado para combatê-las, é imprescindível para o sucesso de todo e qualquer processo de patrocínio esportivo.

2.2 ENTIDADES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS VERSUS MARKETING DE EMBOSCADA

As entidades esportivas possuem um papel fundamental no combate às ações de *marketing* de emboscada. Delas espera-se, principalmente por parte do patrocinador, uma conduta pró-ativa, monitorando as ações oportunistas (antes, durante e pós-evento), fiscalizando agentes de emboscada, contatando órgãos legais competentes, reservando locais adequados aos parceiros oficiais (tanto no local do evento quanto nos meios de comunicação que realizarão a cobertura), entre outras ações. De acordo com Cardia (2004): “[...] o melhor que pode e deve ser feito pelos organizadores dos eventos é preparar os patrocinadores oficiais para ocupar os espaços, não deixando brechas para terceiros (p. 175)”.

Na verdade, é possível afirmar que um das grandes causas do surgimento do *marketing* de



emboscada deve-se a não atenção aos detalhes por parte das entidades esportivas. Payne (2006) reforça a idéia: “Os primeiros incidentes dessa espécie de *marketing* eram, com frequência, exemplos de fracasso da organização esportiva para colocar a casa em ordem, ao permitir que a concorrência capturasse oportunidades entre os vários órgãos atléticos e esportivos” (p. 166). Assim, cabe a estas cuidar para que o investimento realizado pelos patrocinadores alcance o resultado esperado, tanto no que diz respeito à visibilidade e exposição adequada da marca, bem como a geração de negócios ou outra qualquer estratégia de ativação de patrocínio realizada.

Segundo Cardia (2004), sempre é bom ter claro que patrocinadores estão pagando pela visualização e/ou transmissão de sua marca em um determinado evento, e quando houver uma faixa de propaganda no meio da torcida, é provável que alguém tenha recebido dinheiro para praticar esta ação.

Por outro lado, atribuir única e exclusivamente a responsabilidade por este controle às entidades esportivas, pode ser uma estratégia equivocada no processo. Na verdade, é possível afirmar que, muitas vezes, a existência de uma determinada ação de emboscada pode ser consequência, também, de uma postura totalmente passiva por parte das empresas investidoras. Cardia (2004) reforça a idéia afirmando que: “Na maioria das vezes, esse resultado se dá em virtude do mau aproveitamento do evento e de suas oportunidades de marcar presença junto ao público da parte dos patrocinadores oficiais” (p. 175).

Meenaghan (2001) elaborou um inventário dos principais métodos a serem desenvolvidos pelas empresas investidoras com vistas a inibir o *marketing* de emboscada. São eles: patrocinar transmissão do evento; ser um patrocinador menor do evento e explorar massivamente este *status*; comprar massivamente a publicidade nos setores de transmissão do evento; desenvolver operações de promoção de suas ações de patrocínio no momento do evento; e utilizar fotografias dos locais, equipamentos, material, entre outros, em suas campanhas publicitárias.

De igual forma, ainda de acordo com Meenaghan (2001), algumas empresas investidoras começaram a tomar inúmeras medidas para coibir a emboscada. Foram elas: pressionar os organizadores para que protejam o evento; relacionar o patrocínio do local do evento com o da transmissão através dos meios de comunicação; se antecipar às promoções dos concorrentes; explorar os direitos de patrocínio garantidos; e recorrer sistematicamente a ações legais em caso de não cumprimento constatado. Ir de encontro a ações eficientes é fundamental para que as empresas



possam eliminar este tipo de concorrência desleal e atingir seus objetivos esperados com este investimento.

Por fim, o que deve-se ter em mente é que o *marketing* de emboscada sucessivamente poderá estar presente, pois sempre existirão empresas procurando obter algum tipo de vantagem com relação aos seus concorrentes. Rodriguez (2009) reafirma a hipótese: “Hoje em dia, alguns anos após estas ações, os controles para defender os patrocinadores oficiais se intensificaram significativamente, sendo mais difícil a ocorrência. Porém, é necessário que organizadores estejam sempre atentos, visto reconhecerem que o *ambush* estará sempre latente” (p. 56).

Cabe, assim, aos patrocinadores oficiais, competência e habilidade suficiente para não deixar dúvidas de quem são os parceiros comerciais ou apoiadores do evento, ou seja, os que realmente estão contribuindo para o sucesso do processo.

3 METODOLOGIA

Para levar a termo esta proposta, foi adotado, como metodologia preferencial, o estudo de multicaso tipo explanatório, tomando-se como objeto os principais processos de patrocínio esportivo do Brasil. São eles: Banco do Brasil e Confederação Brasileira de Vôlei; Caixa Econômica Federal e Confederação Brasileira de Atletismo; Empresa Brasileira de Correios e Confederação Brasileira de Futsal; Infraero e Confederação Brasileira de Judô; UniCEUB e Instituto Viva Basquetebol; Cimed Indústria de Medicamentos e Esporte Clube Cimed; Hypermarcas e *Sport Club Corinthians Paulista*; Unimed-Rio e Fluminense *Football Club*.

De igual forma, as informações foram levantadas por meio de entrevistas pessoais junto aos seguintes profissionais: Marcelo Nonnenmacher - Assessor da Diretoria de *Marketing* do BB; Ary S. Graça - Presidente da CBV; Simone C. Branco - Gerente Executiva da CEF; Martinho N. dos Santos - Superintendente da CBA; Luciana da Silva - Gerente Corporativo de Patrocínio dos Correios; Cristiano Valerim - Fiscal de Contrato de Futsal dos Correios; Aécio Vasconcelos - Presidente da CBFS; Cleberton da Silva - Gerente de Relações Institucionais da Infraero; Renato de Albuquerque - Coordenador de *Marketing* e Comunicação Social da Infraero; Maurício dos Santos - Diretor Executivo da CBJ; Rodrigo Costa - Diretor de *Marketing* do UniCEUB; Antonio Carvalho -



Presidente do IVB; Marcelo Vanzelotti - Coordenador de *Marketing* Esportivo da Cimed Indústria de Medicamentos; Renan Dal Zotto - Gerente de Esportes do Cimed E. C.; Bruna Dias Magarotti - Coordenadora de *Marketing* Esportivo da Hypermarchas; Daniel Teles - Assistente de *Marketing* Esportivo da Hypermarchas; Alex Watanabe - Gerente de *Marketing* do S. C. Corinthians Paulista; Denise Liporaci - Coordenadora de *Marketing* Esportivo da Unimed-Rio; Idel Halfen - Vice-Presidente de *Marketing* do *Fluminense F.C.*;

Os dados foram analisados de forma qualitativa, tendo como base os objetivos do trabalho. Segundo Malhotra (2001), pesquisa qualitativa é uma: “metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema” (p. 155).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O COMBATE AO MARKETING DE EMBOSCADA EM PROCESSOS DE PATROCÍNIOS ESPORTIVOS NO BRASIL

Pode-se observar, junto a todas entidades esportivas e empresas investidoras pesquisadas, uma preocupação no que diz respeito ao *marketing* de emboscada. No entanto, não verificou-se, por parte destas, uma atenção especial para coibir a referida prática. Idel Halfen, Vice-Presidente de *Marketing* do *Fluminense Football Club*, reforça a hipótese: “Apesar de já termos sido vítimas, não há uma política formal do que fazer com o *marketing* de emboscada”.

Isto não significa, no entanto, que tanto as propriedades esportivas, quanto as empresas investidoras não procurem combater esta prática, principalmente no momento quando é identificada. Algumas destas ações, mesmo que pontuais, e até mesmo emergenciais, acabam por, muitas vezes, minimizar os efeitos da emboscada.

Entre as estratégias de combate a esta prática oportunista pode-se verificar o monitoramento sobre o evento e ações da concorrência, a ocupação nos meios de comunicação e *in loco* do evento e/ou ação esportiva, a cobrança e retirada das marcas de emboscada, além do monitoramento dos protagonistas esportivos para com esta ação. Outro ponto observado, não menos importante, diz respeito à utilização do *ambush marketing* pelos próprios detentores dos direitos de exploração comercial de um evento e/ou ação esportiva, com vistas a um maior aproveitamento de seu



investimento (*mídia* espontânea, promoção de vendas, entre outros).

4.1 MONITORAMENTO NO EVENTO E AÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Independentemente da adoção de uma política institucionalizada, no que diz respeito ao *marketing* de emboscada, percebe-se um monitoramento, por parte das propriedades esportivas e empresas investidoras pesquisadas para com esta prática. Neste sentido, observa-se que um cuidado com o local da realização do evento, bem como um acompanhamento das ações desenvolvidas pela concorrência, assumem uma importância significativa.

No que diz respeito ao local do evento, o monitoramento apresenta-se, em algumas propriedades e empresas, extremamente rígido. “Aqui dentro (ginásio), quem manda somos nós. Se alguém entrar com alguma faixa, nos vamos querer saber que faixa é esta”, afirma Renan Dal Zotto, Gerente de Esportes do Cimed Esporte Clube, em entrevista pessoal.

Pode-se perceber que este controle torna-se mais minucioso quando da transmissão do evento esportivo nos meios de comunicação, especialmente a televisão. Segundo Maurício Carlos dos Santos, Diretor Executivo do Departamento de *Marketing* e Eventos Internacionais da Confederação Brasileira de Judô, em entrevista pessoal:

Temos uma ação decorrente dentro dos eventos de televisão. Existe uma varredura no próprio local do evento, no dia que antecede a transmissão. No processo de vistoria em cada instalação, em cada ginásio, em cada equipamento esportivo, nós cobramos as limitações que as propriedades locais, clubes e sedes possuem.

De igual forma, percebe-se que este cuidado procura atender todos os parceiros (patrocinadores, fornecedores, meios de comunicação, entre outros) da organização esportiva. De acordo com Antônio Carvalho, Presidente do Instituto Viver Basquetebol, em entrevista pessoal: “Temos este cuidado, pois somos responsáveis, para a Rede Globo de Televisão, nos jogos televisionados. Ela é muito severa e nos penalizaria fortemente caso não tomássemos muito cuidado com isto (emboscada)”.

No que diz respeito à ação da concorrência, percebe-se um monitoramento das partes envolvidas no processo de patrocínio esportivo. Martinho Nobre dos Santos, Superintendente Técnico da Confederação Brasileira de Atletismo, em entrevista pessoal, explica a análise da



concorrência:

Sempre estamos atentos. O Banco Bradesco realizou um comercial usando dois atletas do atletismo. Fomos checar e nenhum dos dois estavam em algum programa de patrocínio da Caixa Econômica Federal. Se estivessem no programa, teríamos que tirá-los. Deve ser uma iniciativa nossa para mostrar para o nosso patrocinador a nossa postura.

Procurando evitar que a ação de um *marketing* oportunista nasça da própria estrutura da entidade esportiva ou empresa investidora, algumas ações acabam sendo implantadas.

Maurício Carlos dos Santos, Diretor Executivo do Departamento de *Marketing* e Eventos Internacionais da Confederação Brasileira de Judô explica, em entrevista pessoal, os procedimentos da entidade para com o *ambush marketing*: “Deixamos claro a regra do jogo, não apenas para os clubes, para os atletas, mas também para os nossos parceiros. Dessa forma, minimizamos bastante a possibilidade de *marketing* de emboscada”.

A mesma posição é tomada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Cristiano Valerim, Fiscal de Contrato de Patrocínio da estatal com o Futsal do Brasil, em entrevista pessoal, afirma que:

Existem placas que são de propriedade da Confederação Brasileira de Futsal. Ela pode vender para a prefeitura da cidade onde irá ocorrer o evento, pode, inclusive, vender para outros parceiros dentro daquele local. No entanto, ressaltamos à confederação a atenção em não colocar empresas que concorram com seus patrocinadores.

Por fim, para um maior monitoramento e, conseqüente proteção do investimento dos patrocinadores, algumas entidades esportivas destinam, ainda, profissionais para supervisionar todo o processo. Em entrevista pessoal, Ary S. Graça, Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol, neste sentido, afirma que:

Em cada um dos eventos que organizamos ou participamos, estarão sempre nossos profissionais para verificar se todas as entregas do patrocinador estão sendo feitas. De igual forma, eles tem por obrigação não deixar nenhuma marca oportunista entrar. Esta estratégia tem um custo mas deve ser feito.

Além do monitoramento e/ou supervisão, outros procedimentos podem ser desenvolvidos para evitar iniciativas de emboscada. Dentre eles, a ocupação dos espaços, antes dos concorrentes, tanto junto aos meios de comunicação como *in loco* no evento.



4.2 OCUPAÇÃO NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DOS ESPAÇOS *IN LOCO*

Uma estratégia cada vez mais eficiente de combate ao *ambush marketing* diz respeito à ocupação, por parte do detentor e/ou investidor da entidade, dos espaços promocionais do evento e/ou ação esportiva. Esta ocupação leva em conta, principalmente, a transmissão nos meios de comunicação, bem como os espaços *in loco* do evento.

Empresas investidoras como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos procuram anunciar, nos intervalos comerciais dos eventos e entidades esportivas que patrocinam. Simone Castelo Branco, Gerente Executiva para Promoções, Cultura e Esportes da Caixa Econômica Federal, em entrevista pessoal, confirma a estratégia: “Patrocinamos as transmissões. Atualmente, temos uma participação na Rede Globo de Televisão”.

Buscando uma identificação ainda maior com a entidade patrocinada, bem como procurando inibir a entrada de possíveis empresas oportunistas, empresas investidoras procuram associar, de uma forma efetiva, seus nomes ao evento ou ação esportiva. É o caso do Banco do Brasil e a Confederação Brasileira de Voleibol para a modalidade vôlei de praia. Além de nomear o evento (*naming right*), a transmissão do Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia pelos meios de comunicação é patrocinada pela referida instituição financeira. O Assessor da Diretoria de *Marketing* e Comunicação do banco, Marcelo Nonnenmacher descreve a estratégia: “Fora o patrocínio, também buscamos a promoção, a comprando de *mídia* para divulgar o evento e obter retorno de exposição e associação ao mesmo”.

Já no que diz respeito à ocupação dos espaços *in loco*, isto é, no local onde são realizados os eventos e/ou ações esportivas, percebe-se uma atenção cada vez maior tanto por parte das entidades esportivas e empresas investidoras. Simone Castelo Branco, Gerente Executiva para Promoções, Cultura e Esportes da Caixa Econômica Federal, em entrevista pessoal, afirma que: “Nos eventos que patrocinamos, tomamos conta dos melhores espaços. Na arena, por exemplo, a arquibancada onde a câmera de televisão irá filmar, é nossa. O melhor lugar, sempre é o nosso”.

Outro procedimento adotado trata da ocupação com a marca do investidor a partir dos elementos integrantes do próprio evento, como por exemplo, os espectadores (torcedores). Neste sentido, Marcelo Nonnenmacher, Assessor da Diretoria de *Marketing* e Comunicação do Banco do Brasil, em entrevista pessoal, explica o processo junto à Confederação Brasileira de Voleibol:



Onde atuamos? Exatamente na formação da torcida. Aquela cor amarela. Já sabendo do espaço que temos, fechamos com a confederação e a mesma fecha com a segurança de cada evento, não permitindo o ingresso de terceiros que possam fazer uma ação para nos prejudicar. Neste caso, a própria CBV já monta a torcida em frente aos meios de comunicação.

De acordo com o Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol, Ary S. Graça, em entrevista pessoal: “Hoje o voleibol já está tão bem organizado, que as empresas concorrentes dos nossos patrocinadores tem medo de desenvolver emboscada”.

Contudo, observa-se que, em muitos casos, torna-se inevitável a presença de empresas concorrentes no evento, seja por constituírem-se em parceiros do processo ou até mesmo por apoiarem equipes e/ou protagonistas esportivos. Neste contexto, pode-se perceber a adoção de determinados procedimentos procurando minimizar esta exposição. Renan Dal Zotto, Gerente de Esportes do Cimed Esporte Clube, em entrevista pessoal, descreve ações a tomadas, neste caso, pela entidade esportiva:

Não podemos impedir o ingresso de torcidas organizadas dos nossos adversários em nosso ginásio. No entanto, tomamos alguns cuidados. No caso, por exemplo, da equipe de voleibol masculina da cidade de Campinas, patrocinada por um concorrente direto da Cimed, isto é, o laboratório Medley, nos destinamos aos torcedores um espaço atrás das câmeras dos meios de comunicação que irão transmitir o evento.

Exemplo similar foi desenvolvido pela Caixa Econômica Federal em seu patrocínio junto à Confederação Brasileira de Atletismo. De acordo com Simone Castelo Branco, Gerente Executiva para Promoções, Cultura e Esportes da instituição, em entrevista pessoal, a concorrência utilizava balões e placas próximos aos seus eventos, inserindo, de igual forma, na arquibancada, pessoas vestindo camisetas com a marcas concorrentes. Para evitar um *ambush marketing*, a Caixa Econômica Federal, em conformidade com a Confederação Brasileira de Atletismo, destinava, a estes, arquibancadas não visíveis aos meios de comunicação, além de posicionar bandeirões da CEF em locais estratégicos onde o atleta fosse competir.

Por fim, pode-se perceber um trabalho em conjunto por parte das entidades esportivas e empresas investidoras para a ocupação e inibição do *marketing* de emboscada na afirmação do Fiscal de Contrato de Patrocínio da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos junto ao Futsal do Brasil, Cristiano Valerim, em entrevista pessoal: “A confederação também não permite esta prática. Ela trabalha em conjunto neste sentido”.



No entanto, muitas vezes, devido a não possibilidade de uma ocupação total ou estratégica dos espaços na ação esportiva, percebe-se uma cobrança, por parte do detentor dos direitos, junto às empresas oportunistas, bem como, em última instância, o impedimento total da entrada destas no local.

4.3 *MARKETING* DE EMBOSCADA: DA COBRANÇA À RETIRADA DAS MARCAS

Pode-se observar, a partir dos dados coletados, que as entidades esportivas e empresas investidora detentoras dos direitos de exploração comercial de um evento e/ou ação esportivos, ao perceberem um movimento de emboscada, procuram, antes mais nada, um diálogo junto aos agentes oportunistas, na ânsia de suspensão imediata da referida ação.

Rodrigo Costa, Diretor de *Marketing* do UniCEUB, em entrevista pessoal, confirma a estratégia:

A primeira ação é você ir conversar com a pessoa e dizer: olha, essa ação não é legal você fazer aqui. Tentar conversar na hora e tentar acordar que a ação não aconteça. Essa é uma alternativa, de você abordar junto com a segurança, explicando que o mesmo não deve fazê-la.

Este mesma abordagem foi identificada em ambientes de difícil controle como estádios de futebol e, até mesmo, junto aos próprios integrantes da propriedade esportiva. O Vice-Presidente de *Marketing do Fluminense Football Club*, Idel Halfen, em entrevista pessoal, recorda a situação:

Já teve uma bandeira estendida na arquibancada durante um jogo do Fluminense com os dizeres: “Força Flu. Cerveja Itaipava”. Tendo em vista que a empresa Ambev é nossa parceria, fomos conversar com a torcida explicando que os mesmos não poderiam realizar esta ação. Caso isto se repetisse, estaríamos suspendo uma série de benefícios aos mesmos, como ingressos ao jogos, acesso aos treinos, etc. Como a Ambev é nossa parceira comercial, tínhamos a responsabilidade de não deixar isto acontecer.

No entanto, caso o diálogo não seja estabelecido, muitas empresas detém totalmente a entrada de empresas oportunistas no evento. Marcelo Nonnenmacher, Assessor da Diretoria de *Marketing* e Comunicação do Banco do Brasil, em entrevista pessoal, relata uma situação ocorrida Circuito Mundial de Vôlei de Praia:



Aconteceu uma coisa interessante há dois anos em uma etapa do Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia na cidade de Brasília. Montamos a arena e a torcida. No entanto, a Supergasbrás tentou entrar na arena com uma torcida vestida com camisetas laranjas. Contra a Supergasbrás nós não tínhamos nada, mas a cor laranja remetia ao Banco Itaú. Como a Supergasbrás não é uma marca tão reconhecida, de longe poderia dar a impressão de estar o Banco do Brasil e o Banco Itaú juntos no evento. Acabamos barrando a entrada das pessoas. Na verdade, as pessoas entraram, mas as camisas não.

Além de valer-se de estratégias comunicacionais durante o período e entorno geográfico, bem como da audiência *in loco*, terceiros muitas vezes procuram protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) participantes do evento e/ou ação esportiva para uma promoção oportunista de suas imagens e/ou produtos e serviços. Neste caso, o desenvolvimento de ações de monitoramento e combate junto a estes, torna-se fundamental.

4.4 O MARKETING DE EMBOSCADA POR MEIO DOS PROTAGONISTAS ESPORTIVOS

O patrocínio junto aos protagonistas esportivos, procurando uma exposição oportunista, tradicionalmente permeou o cenário esportivo brasileiro. No entanto, tanto entidades esportivas, quanto empresas investidoras iniciaram o desenvolvimento de uma série de procedimentos para conter este tipo de emboscada. Ary Graça, Presidente Confederação Brasileira de Voleibol, em entrevista pessoal, recorda a prática implantada pela entidade esportiva:

No voleibol de praia, era muito comum uma marca chamada Cobra D'água chegar para um jogador na véspera do jogo final, o qual seria transmitido pela televisão, e fornecer uma verba para que o mesmo vestisse um calção com a marca da empresa. O que fizemos para coibir esta ação? Atualmente, o jogador está proibido de trocar o uniforme, isto é, o mesmo apenas pode usar a bermuda ou a sunga que iniciou a competição.

De igual forma, pode-se perceber que a preocupação por uma ação de *ambush marketing* recai, inclusive, junto aos patrocinadores individuais dos protagonistas esportivos. Neste caso, as entidades esportivas e empresas investidoras se resguardam o direito (de acordo com o contrato) de serem as suas marcas, e não as individuais dos protagonistas esportivos, as únicas (ou principais) a serem promovidas nos eventos e/ou ações esportivas. Maurício Carlos dos Santos, Diretor Executivo do Departamento de *Marketing* e Eventos Internacionais da Confederação Brasileira de



Judô, em entrevista pessoal, relata como é trabalhado a questão dos patrocínios individuais junto aos protagonistas esportivos quando das suas convocações pela CBJ:

Dentro dos parceiros individuais de cada atleta, os atletas sabem da regra de propriedade, isto é, o que eles podem usar enquanto atletas individuais e enquanto atleta da seleção brasileira. Desta forma, nunca tivemos problemas de grande dimensão relacionado a isso. O grande mérito disso é deixar muito claro a regra do jogo.

E com o propósito de preservar as marcas, tanto das entidades esportivas quanto das empresas investidoras no processo de patrocínio, a preocupação com o *ambush marketing* é considerada na elaboração das cláusulas contratuais, principalmente no que diz respeito à imagem dos protagonistas esportivos. Renan Dal Zotto, Gerente de Esportes do Cimed Esporte Clube, em entrevista pessoal, explica os procedimentos da referida organização neste caso:

Temos uma cláusula que nós dá direito à imagem dos atletas seis meses após o contrato finalizar. Neste caso, não podemos produzir novas imagens, mas por ventura estejamos veiculando uma campanha na televisão, este prazo deve ser respeitado. De igual forma, quando trata-se de empresas concorrentes da Cimed Indústria de Medicamentos, as mesmas não podem realizar campanhas valendo-se dos nossos ex-atletas até seis meses após sua contratação.

Pode-se observar a preocupação tanto das entidades esportivas, quanto das empresas para com o *ambush marketing*. No entanto, percebeu-se, também, junto à amostra pesquisa, que os próprios detentores dos direitos esportivos e de exploração comercial de um evento e/ou ação muitas vezes valem-se do *marketing* de emboscada para promover, ainda mais, suas imagens e marcas.

4.5 UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE EMBOSCADA PELOS DETENTORES DOS DIREITOS DE EXPLORAÇÃO COMERCIAL DE UM EVENTO E/OU AÇÃO ESPORTIVA

Atualmente, pode-se perceber que o monitoramento constante das ações da concorrência por parte das entidades esportivas e empresas investidoras com o propósito de inibir ações de emboscada, é uma realidade na indústria esportiva. Contudo, observa-se que em determinados casos, muitas vezes são os próprios detentores ou investidores da entidade esportiva que



procuram ações oportunistas para obter vantagens para si ou seus parceiros. Idel Halfen, Vice-Presidente de *Marketing do Fluminense Football Club*, em entrevista pessoal, relata a estratégia da principal parceira do clube carioca, isto é, a Unimed-Rio:

A própria Unimed-Rio acaba se aproveitando de um *marketing* de emboscada. A verdade é esta. Você vê vários bandeirões do Fluminense, ou aquelas camisas grandes estendidas na arquibancada com a marca Unimed. A camisa que o Fluminense joga é com Unimed, mas aquele camisa não necessariamente deveria ter Unimed. Você vê camisas de torcidas organizadas com Unimed, isto é, *Young Unimed* ou *Força Flu Unimed*. Nunca vi de Amil, nunca vi de Golden Cross.

De igual forma, a exposição de marcas junto aos meios de comunicação, para obtenção de receitas extras por parte das entidades esportivas também pode ser, cada vez mais, observada. Renan Dal Zotto, Gerente de Esportes do Cimed Esporte Clube, em entrevista pessoal, descreve a estratégia de emboscada desenvolvida pela entidade com vistas a um incremento financeiro:

No Sul-Americano de Voleibol, o qual teria transmissão e cobertura dos meios de comunicação, nos vendemos um placa (uma cota) para a empresa Herbalife, visto que esta queria realizar uma ativação com uma torcida organizada. Ela usou o nosso evento para isto e nós conseguimos um aporte financeiro significativo.

Quanto a este aspecto, isto é, participação de parceiros (patrocinadores, co-patrocinadores, apoiadores, entre outros), a entidade esportiva deve observar para que não ocorra conflitos entre as partes envolvidas no processo. Neste sentido, Cristiano Valerim, Fiscal de Contrato de Patrocínio da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos junto ao Futsal do Brasil, em entrevista pessoal, assim se posiciona:

Dentro dos parceiros da CBFS, já houve conflitos de liderança de torcida. Um exemplo: metade da torcida em um ginásio tem que ser uniformizada dos Correios com a cor azul e a outra metade do Banco do Brasil (outro patrocinador) com a tradicional cor amarela. Estes ficam posicionados em cima, na linha frontal das câmeras dos meios de comunicação. Nos outros locais ficam as torcidas organizadas dos demais parceiros, como Topper, Chevrolet, entre outros. No entanto, algumas vezes pela estrutura dos ginásios, não conseguimos colocar todos naquela área (em frente à televisão). Desta forma, a área frontal fica toda tomada pela cor amarela e a nossa marca (azul) fica um pouco deslocada. Sabemos que o Banco do Brasil não deseja esta emboscada, mas já ocorreu.



Desta forma, observa-se que, tanto as entidades esportivas, quanto as empresas investidoras, podem fazer uso desta estratégia procurando uma maximização de seus resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber que, historicamente, o *marketing* de emboscada está inserido na indústria esportiva desde os primeiros eventos esportivos de sucesso, ocasionando, muitas vezes, retorno significativo para empresas oportunistas, seja em ganhos de exposição de marca, retorno institucional e/ou mercadológico. Assim, é imprescindível que as partes envolvidas no processo, isto é, empresas investidoras e entidades esportivas adotem posturas pró-ativas para coibir a referida prática, facilitando o alcance dos objetivos das partes oficialmente envolvidas no processo

No Brasil, percebe-se, cada vez mais, ações de combate ao *ambush marketing*, seja por parte dos patrocinadores, bem como por parte dos patrocinados. Ir de encontro a esta realidade, pode significar, além de uma exploração de todas as potencialidades do processo, uma maior longevidade no patrocínio esportivo.



REFERÊNCIAS

- Cardia, W. (2004). *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman,
- Ferrand, A., Camps, A. & Torrigiani, L. (2007). *La gestión de sponsoring desportivo*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Freire, M., & de Almeida, D. (2006). *Ouro Olímpico: a história do marketing dos aros*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Gurgel, A. (2010). Dos jogos Pan-Americanos Rio 2007 à Olimpíada Rio 2016: a construção de um conceito de legado dos megaeventos esportivos no Brasil. *Revista de Economia & Relações Internacionais*. v.8, n.16.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. (3. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Mckelvey, S. (1994). Atlanta 96: Olympic countdown to ambush Aemageddon. *Seton hall journal of Sport Law*, IN Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, William (2004). *Marketing esportivo*. Porto Alegre: Artmed/ Bookman.
- Meenaghan, T. (1994). Point of view: ambush marketing: immoral or imaginative practice? *Journal of Advertising Research*, n. 5.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, v.18, n. 2, p. 95-122.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, William (2004). *Marketing esportivo*. Porto Alegre: Artmed/ Bookman.
- Payne, M. (2006). *A virada olímpica: como os Jogos Olímpicos tornaram-se a marca mais valorizada do mundo*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB.
- Rodriguez, M. (2009) *Introduccion al marketing deportivo*. Buenos Aires: Editorial Medrano.
- Sandler, D.; Shani D. (1989). Olympic sponsorship VS. Ambush marketing: Who gets the gold? *Journal of Advertising research*. August- September. IN Ferrand, A., Camps, A. & Torrigiani, L. (2007). *La gestión de sponsoring desportivo*. Badalona: Editorial Paidotribo.



Stotlar, D. (2005). *Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso*. São Paulo: Idéia e Ação.

Data do recebimento do artigo: 31/03/2013

Data do aceite de publicação: 21/05/2013